

日本型フレキシビリティとME革命

著者	十名 直喜
雑誌名	研究年報
号	5
ページ	35-63
発行年	1992-12-30
URL	http://doi.org/10.15012/00000851

日本型フレキシビリティと ME 革命

十 名 直 喜

1. はじめに

現代資本主義のあり方とその多様な型をめぐって、今日、あらためて大きな関心と議論が集まっている。とりわけ、日本資本主義については、国家と企業の結びつきや企業間の関係、企業内のシステム、さらには企業と地域、家庭との関係など、市場経済を構成する多様な諸要素及びその相互の関係についての日本の特質をめぐって、多様な見解が輩出するに至っている。その先進的側面やダイナミズムを評価する見解や、長時間労働・過労死等に加えて、政・官・財における底無しの癒着問題などを生み出す不透明かつ前近代的な側面を強調する見解、あるいは、それらの両側面をともに見ようとする見解など、が出てきている。

現代日本の企業システム、とりわけ、その核心をなす生産システムについては、その積極的側面（普遍性）と負の側面（特殊性）を総合的に捉え、とくに両側面の結合の仕方に注目して、重層的かつ有機的なシステムとして把握する視点から、小生は先に「日本型フレキシビリティ」概念を提起した^(註1)。

日本型生産システムに見る先駆性と特殊性は、一方では ME 技術の導入を促し、その「普遍性」を拡大して日本企業の生産性と国際競争力を高めたが、他方では、特殊性をはらむ故に種々の負の側面を生み出し、拡大・深化するに至っている。すなわち、情報化に基づく管理密度の増大とスピード・アップは、労働密度を飛躍的に高め、国際化とも結びついての長時間労働の蔓延と重なって、過労死や種々の心身の障害をもたらしている。

日本型生産システムにみるフレキシビリティは、情報技術によって技術的に

基礎付けられ、また労働者の向上欲求や自発性を引き出しながらも、労働者の労働権や人権への深刻な侵害を伴うという「フレキシビリティ」と重層的に結合して、日本型ともいわれる特質を生み出している。本稿においては、ME 技術との関連をふまえつつ、日本型フレキシビリティとは何かを明らかにする。

2. 日本型生産システムの先駆的側面と ME 技術

(1) ME 技術のもつ技術的特性

マイクロ・エレクトロニクス (Micro Electronics：微小電子工学、略称 ME) は、超小型のコンピュータが核になって展開している制御系の技術である。ME 技術は、制御系の核である加工技術領域を中心にして展開してきたが、その基本機能が制御という一般的機能にあるため、あらゆる機械運動に応用できるという特質をもつ。このため、各産業に適用できる共通技術として、生産の各個別の過程に浸透している。エレクトロニクスは、メカニクス (機械工学) や、光ファイバー、レーザー光などのオプティクス (光工学) と多様に融合し、知覚・測定・計算・記憶・伝達などの、人間の神経・頭脳機能を物体化・客体化し、労働手段や製品に組み込んでいく。

メカニクスと ME 技術を接合した造語であるメカトロニクスは、ME 技術の生産技術への浸透形態に他ならない。メカトロニクス技術は、伝統的な機械原理の一層の促進という側面と、機械原理の変革、すなわちサイバネティクス原理への転換に基づく異質な構造と機能の創出としての側面を併せもっている^(註2)。従来の機械は、制御機構と運動機構の同一化が前提になっており、機械の機能の変化は、必然的に構造の変更を伴わざるをえない。それ故に、「生産性と弾力性とはジレンマに陥る」関係を余儀なくされる。従来の機械原理の発展した自動機械においては、機械は機構によってその動作を自動制御するようになった。しかし、その機構はエネルギー的結合によるものであり、機械の機能を制約して実現したものである^(註3)。まさに、機械の機能特性は、規則性、反復性、硬直性にあり、機械に固有な構造の閉鎖性と機能の硬直性を有し、運動機構の分離の不十分性という原理的限界をもっているのである^(註4)。このため、伝統的な機

械原理の枠内においては、小品種大ロットの大量生産方式として発展し、生産性の飛躍的上昇を実現したのである。

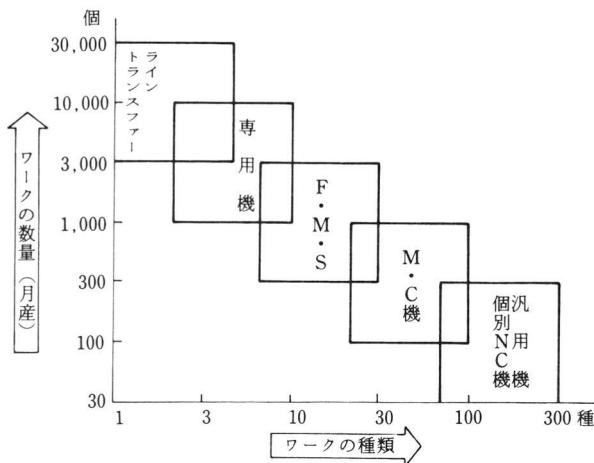
これに対して、メカトロニクスは、構造と機能の分離により、伝統的な機械原理の制約からの離脱を可能にする。すなわち、機械の機構のなかに組み込まれていた制御機構の分離が可能となり、これが人間の側に残されていた制御機能と結合して、制御機構が分化する。こうして、機械構造から相対的に独立した制御系による運動の制御が可能となるのである。このために、機械加工の領域へのフィードバック・コントロールの本格的導入が可能となった。また、工具の運動パターンは、単一のものに限定される必要はなく、機械系の外部からのシグナルによって転換が可能となり、機能の弾力化、制御・管理の自由度の拡大への道が拓かれたのである^(注5)。ここに、ME 技術がもつフレキシビリティの技術的基礎がある。

マイクロ・コンピュータの開発が、ME 技術の普及に拍車をかけることとなった^(注6)。あらかじめセットされたプログラムに従っていかようにも機能し得るというマイクロ・コンピュータの汎用特性が、IC (Integrated Circuit：集積回路)、技術の急速な進歩による高性能化および低価格化とあいまって、ME 技術の極めて広範な応用を可能にしたのである。マイクロ・コンピュータはコンピュータの部品化であるので、すべての機械製品にコンピュータの機能をもつ部品を組み込むことができる。これによって、多くの機械製品は自動運転が可能となり、また多機能の工業製品が開発されるようになった。

こうして、生産性と弾力性との間のジレンマ、すなわちトレード・オフの関係は、ME 技術の登場によって基本的に解決される方向に転換した。しかしながら、両者の関係は完全になくなるものではなく^(注7)、加工工程におけるワークの数量と種類によって最適な生産システムの範囲が異なっており^(注4 1)、したがって、採用されるシステムに対応して、フレキシビリティとコストの関係もまた異なってくるのである^(注8)。

情報技術は、ME を基礎にしてコンピュータの活用と電気通信を結合することによるものであり、情報化とは、まさに、コンピュータの情報処理機能と通信の情報伝達機能との融合に他ならない^(注9)。ME は、電子という共通の媒体を通

図1 ワークの種類・数量と最適生産システム



出所：『マシニスト』1983年 VOL. 27, NO. 5

伊藤実『技術革新とヒューマン・ネットワーク型組織』

日本労働協会 88 ページ

じて、数量化されうるあらゆる情報の高速、精確かつ大量の加工、伝達、貯蔵を本来の機能とするのである。

こうして、ME 技術は生産のあらゆる領域の情報と制御の統合化、集中化を可能とするのであり、その展開はさらに生産領域を越えていく。また、他方では、マイクロ・プロセッサの性能向上を契機として、生産の各領域の多様な条件に応じた、情報と制御の分散化と、それによる弾力的適応・制御を進行させる^(注10)。

近代産業の発展の歴史は、生産過程の分業化の歴史であり、労働内容の細分化・狭隘化の歴史であったが、ME 技術の導入は、生産技術や労働内容の変化の方向を根本的に転換させる。すなわち、生産技術の方向は、これまでの各産業に固有の技術にありがちな分業化から、複合化・統合化へと転換してきている。それに伴って、人間労働についても、その変化の方向は従来の労働にみられた特殊化・専門化・狭隘化から一般化・広域化・複合化へと転換するに至っている^(注11)。

そこには、普遍的性格をもつ革新的な制御技術の展開が、それを担いうる人

間の資質の形成，すなわち普遍的に発達した人間像，多面的で自律的な職能形成を促す側面がみられるのである^(注12)。

しかしながら，他方において，オペレーションを中心にした旧来の熟練労働は，ME 技術の下で不断に客観化・標準化されソフトウェアに体化され，それに伴って解体が進行していくのである。熟練技能が，ハードとしての労働手段の直接的制御の場面から退く代わりに，制御の制御にかかわる新しい熟練労働が出現する^(注13)。システム設計やプログラミングなどのソフトウェア労働にみられるような，ME 機器に内蔵される制御機能そのものを考案・設計する知的・精神的労働がそれである。こうして，ME 化の進展は，一方における旧熟練の解体・陳腐化と他方における新熟練の発生・創出を通じて，低熟練の定型業務（単純労働）と熟練を要する判断業務とへの労働の二極分化を惹起する。

(2) 日本型生産システムの先駆性と ME 革命

日本型生産システムについては，それをハードウェアとソフトウェアの両側面から分析し，両者の有機的体系として把握することが可能である。ハードウェアとしては，生産品種の多様化・高級化に対応した設備や工程レイアウトの効果的設計等があげられる。

一方，ソフトウェアについては，ジョブ・ローテーションと多能工化，職種区分の単純化，チーム性作業単位とチームワーク，小集団による改善活動と提案制度，各工程における品質の作り込み，作業手順の現場管理など，高品質と高生産性を可能にする種々のノウハウが凝縮している。

このハードウェアとソフトウェアは相互に支えあう有機的な体系として機能しており，それを「日本型フレキシブルウェア」と規定することができる。この日本型フレキシブルウェアは，狭義の生産過程に焦点を合わせたものであるが，それを支える企業内のバックアップシステムとしては，人事考課システム，企業内労働市場，企業別組合の3つの柱，さらには社会的なバックアップシステムとして，水平的・垂直的な企業間連携，企業と国家の密接な連携等がある。

日本型生産システムには，ME 技術の技術的特性と適合しやすく，情報化社会の生産システムを先取りする側面がみられる。

まず第一に、職種区分が大ぐくりで個々の職務区分が曖昧であるという没職種の側面^(注14)は、ME 技術が要求する労働の複合化、広域化に適合する側面をもっている。

米国の自動車産業では、およそ 200 にものぼる基本的な職種が労働協約のなかでも明示的に区別されており、それぞれが特定の賃金率に結びつき、それらの職種の間を移動するためには専任権などをはじめとする厳密なルールによる規制があるというのが伝統的な姿であった。これに対し、日本企業の場合、職種区分は 2 種ないし 3 種の区分にとどまる。このような大ぐくりの職種構造は、技術革新や需要変動などに応じて生産構造が変化したときに、細かな職種区分にとらわれずに労働力を柔軟に再配分できるというメリットがある^(注15)。職種と労働者との結びつきを緩やかなものとしておくことが、長期性や同質性を重視した労務管理の不可欠な前提となっているのである。多能工化を目指した労務管理が、このような傾向に拍車をかけていく。

日本企業における没職種のともいえる労務管理は、日本経済の高度成長とそれに伴う極端な労働力不足という歴史的条件によるところが大きく、長期雇用とセットにして行なわれてきた。とにかく、必要な労働者数をまず確保して現場に配置し、その上で職務に必要な知識・能力などを付与するというやり方をとらざるをえなかったのである。そうした状況下で、新規学卒の定期採用方式および企業内における配置転換・職種転換方式、定期昇給制度等が定着・普及していき、また、そのことが、労働者・労働組合の側における職種意識を稀薄にさせ、資本による自由自在かつフレキシブルな職種転換を貫徹させていく。

第二に、日本の労務管理に特徴的な労職混合の側面は、ME 化が促すブルーカラーのホワイトカラー化を先取りしているとみることができよう。

欧米諸国においては、ホワイトカラー（職員層）とブルーカラー（生産労働者層）は厳然と区別された二つの社会集団をなしている。両者の隔たりは大きく、通常は両集団の交流は稀であり、企業内においても、その役割、責任、権限および処遇は画然として区分されていて、情報交流の障壁の一つとなっている。

ところが、日本においては、第二次大戦直後の時期に、労働組合運動による

激しい労職格差撤廃闘争などによって、二つの労働者集団の関係が一体化してしまい、企業も労働組合においても労職混合の特殊な社会を作り上げてしまった。ブルーカラーに対しても、月給制、定期昇給、ボーナス支給などホワイトカラーと同様の賃金管理がなされている^(注16)。こうしたブルーカラーのホワイトカラー化は、その後に進展する生産労働の質的变化（高熱・重筋肉労働から監視・制御・保全労働への変化）や生産労働者の高学歴化にも適応したものであり、ME化への対応を先取りする側面がみられる。

第三に、日本企業に特徴的な「多能工化」は、小品種大量生産体制の下で単能工化を志向してきた米国型生産システムとは異なっており、ME化に適合する多面的な労働能力の形成を促すものといえよう。「多能工化」をはじめ幅広いオールラウンドな職務能力の育成のために、日本企業が行なっているジョブ・ローテーションや各種の企業内教育の計画的・組織的な遂行は、日本型システムのもつME技術への適合性を示すものである。

第四に、自動車産業などの「カンバン」方式にみられる生産管理の革新、すなわち市場情報を起点にした生産指示の方向転換と命令指揮系統の分散化^(注17)は、ME技術によって基礎付けられる生産と市場における情報のフィード・バック・システムを先取りする側面をもつものである。

第五に、小集団活動や改善活動にみられる、労働者の自主性や向上欲求を引き出し、その継続的な発揮を促していく労務管理システムは、ME技術が促す創造型人間像の方向に沿うものといえよう^(注18)。

第六に、技術開発や情報交換においては、組立加工型機械産業に顕著にみられる柔軟かつ幅広い製品開発チームの編成方法、あるいは新技術導入にみられる技術開発部門と製造部門の一体となった現場密着型ともいえる取り組み方（「技術・生産一体主義」）等により、多部門参加型かつ現場密着型のネットワーク組織^(注19)は、現場の熟練ノウハウを不可欠とするME化の前提ともなるものである。

第七に、従来、日本経済の二重構造、中小企業の低賃金という後進的な要素を利用して進められてきた大企業の外部化、すなわち、素材や部品の調達にみられる高い比率の外注化という、日本に独得な階層的かつ分散的形式は、組織

の肥大化に伴う経営の硬直化などを最小限に抑えるとともに、情報システム化を進めやすい側面をも有している。

第八に、会社派組合ともいわれる労使協調さらには労使運命共同体を旨とする企業別組合の存在が大企業ほど顕著である日本の特異な労使関係は、欧米とは対照的に資本の思惑通りの ME 化の進展を可能にしている^(※2,3)。

以上にみる日本型生産システムの「先進的」側面は、ME 技術と結合しやすく、ME 化の先導役を果たすと共に、ME 化によってその技術的な基礎を与えられ、その「普遍性」を確立したといえよう。

しかしながら、他方では、日本型生産システムは「人」的要素に大きく依存し、そのフレキシビリティを最大限に引き出し活用するシステムであるが故に、

図2 各種コンピュータの出荷、納入推移

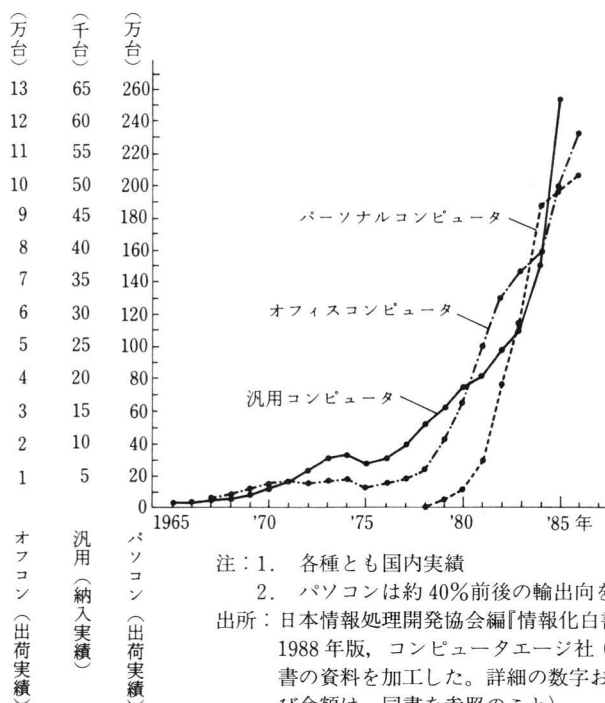
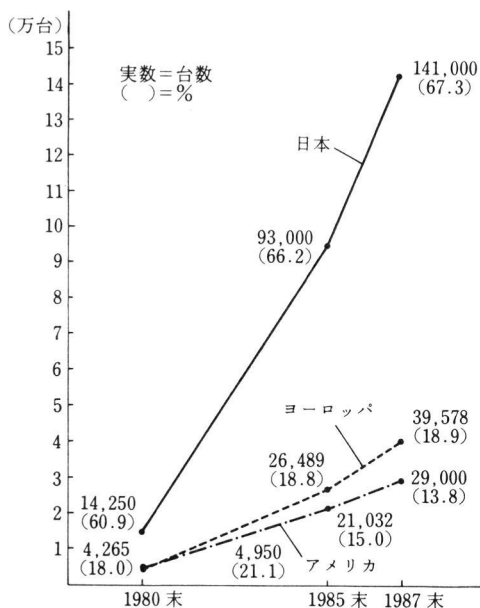


図3 世界の産業用ロボット稼働台数
 (マニュアル・マニピュレータ, 固定シーケンス・ロボットを除く)



出所:『産業用ロボットの現状と展望』
 (社)日本産業用ロボット工業会, 1988年10月

「人」的要素を不断にコンピュータに置き換えていこうとする, ME 化の進行をいわば抑制する側面を併せもっている。

ME 化自体, そのフレキシビリティには(採用するシステムによって)機能的に制約があり, それを出来るだけカバーしようとする莫大な投資が必要となる。しかも, 新しいコンピュータ・システムによって, 人間のフレキシブルなフィードバック機能を代替しようとするればするほど, それだけシステムは複雑になり, 新しい予測不可能性が発生することが避けがたい。したがって, 日本型生産システムにあっては, 人間のフレキシビリティを比較的容易に活用できるために, より複雑な ME 化に設備投資するよりも, 金をかけずに人間のフレキシビリティを活用しようとする志向が強く働くのである^(註20)。また, ME 技

術は、人間の社会的自立や全面的な発達を促そうとするが、日本型生産システムがはらむ特殊の側面は、むしろ、それと矛盾する性格を有している。それゆえに、システムそのものを根幹から揺るがす面を内在しているといえよう。

3. 日本型生産システムの特殊の側面とフレキシビリティ

(1) 日本型生産システムにみる曖昧性の構造

① 職務区分にみる曖昧性の構造

職種区分がおおぐくりで単純であることは、個々の職種区分が曖昧であることにつながる。労働分野における職種区分の曖昧性は、企業間関係における契約関係の曖昧性と表裏の関係にあり、両者は日本型生産システムに特徴的な曖昧性の基本的な柱となっている。「曖昧性」は、融通無碍とあい通ずるものでもあり、日本企業のダイナミズムを生み出すとともに、他方では不透明性や閉鎖性などの負の側面を伴っており、日本型フレキシビリティの重要な特徴となっている。

職種区分の曖昧性は、職務区分の曖昧性に基づいている。職務区分の曖昧性は、職務要素の弱さを意味する。そして、職務要素の弱さとは、「人」的要素の重視に他ならない^(注21)。日本型生産システムの核心は、まさに「人的役割」にある。「習熟させた人的資源と人々の積極的な参加意欲と努力」が、このシステムの成否の鍵を握っており、「人」的要素への過度ともいえる深い依存に立脚している^(注22)。この「人」的要素への傾斜は、労働者の現行の職務能力にとどまらず、潜在能力や人格・態度・思想等をも含む評価につながりやすい。企業内での立ち居振る舞いから人品骨董までが見定められることになるのである^(注23)。

本来、職務区分の大ぐくりと配置の柔軟性は、社会的、客観的な評価をもつ職務能力の計画的養成と結びつき、しかも、個人の専門能力や人権が正当に評価され確保されてこそ、初めて人間的で適切なものとなる。

しかし、企業の内部でしか評価できなく、企業の恣意に委ねている現行の職務能力の形成は、個人の社会的自立を妨げるものにならざるをえない^(注24)。それは、企業における人事評価制度や賃金制度の「曖昧性」、不透明性と深く結びつ

いている。

日本企業における個々の労働者の賃金のメカニズムは、きわめてわかりづらい。非常にモヤモヤした査定昇給（個人によってバラエティに富む）の積み上げであり、会社は査定理由について個々に説明しないし、労働者もそれを聞くとし^(注25)ない。それを詳しく聞きたい労働者は少なくないし、同僚とのほんのわずかな賃金格差に一喜一憂するのが多くの労働者の内面であるが、そうした行動に出ることは、企業や上司に対する不信ととられたり、「危険」な思想の持ち主とみなされがちである。したがって、個々の人間の疑念は彼らの内部に沈澱するのである。労働者は、自分自身の賃金について説明できないし、企業もなぜそうなるかを説明できなくなることが少なくない。

「能力主義」管理をかける日本企業の「能力」評価の基準は、潜在能力考課、成績考課、情意考課の3つに大別されるが、それぞれの基準については、科学性、客観性の根拠が明確ではない。しかも、人格、態度、思想といった「情意」考課に限りなく結びつきやすい^(注26)。その結果、人間の心や家族までも巻き込む管理となる傾向を内包しており、人そのものを管理してしまう危険性とその危険を冒すことによる「効率性」に依拠するというシステムになっている。労働者の人権や労働権にまで踏み込み、それを侵害することによって成り立つというメカニズム、ここに日本型労務管理の「前近代性」、後進性があるといえよう。

② 契約関係にみる曖昧性の構造

次に、企業間の契約関係については、契約内容が明示されておらず、責任範囲が不明確であるという指摘が少なくない。これを「契約関係の曖昧性」と規定し、職種区分の曖昧性とも相関のうちに捉えたのは、清响一郎氏の炯眼である^(注27)。

清氏は、自動車産業における企業間の取引関係について、自動車メーカーを中心に素材メーカーおよび部品メーカーとの関係、ならびに部品メーカーと素材メーカー及び機械メーカーとの関係について、品質問題の観点から実証的に分析し、品質問題を軸にした日本型生産方式の解明を図っている。

品質とコストと納期は、相互に規定しあいながら、日本型生産方式のコアを形成しているが、その中心に品質問題がある^(註28)。現代日本においては、あらゆる資材の納入品質は、JIS 規格を越える常識外の圧倒的に高い品質管理水準が要求され、これが最終製品の高い品質に結びついていて、欧米との品質ギャップを生み出している^{(図4)(註29)}。この高い品質をもたらしている最重要な要素の一つに、素材や部品の高品質があり、それは品質契約における企業間の取引関係の日本的な特殊性によっている。

その日本的な特殊性とは、設計図面と製造品質とのギャップである。設計図面に発注スペックが必ずしも明示されておらず、しかも設計図面と実行検査規格とのギャップが存在している^(表1)。これは日本企業の「現物主義・非契約主義」ともいわれ、欧米の「図面主義・契約主義」とは対照をなす^(註30)。図面上の責任範囲の所在が不明確なうえ、品質不良の判断基準は、図面との整合性にあるのではなく、現物において責任があるかいないか、という点にある。

図4 鋼材の化学成分の含有量のバラ付き（硫黄成分含有率0.05%以下に對しての成分バラ付き）



出所：日系現地企業からのヒヤリングによる。

中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』

中央大学出版部 1990年 213ページ

表1 設計・製造と設計変更のプロセス

	設計部門	製造部門	品質検査部門
米国企業	完全図面完成	図面通りの製造、そのためのライン設計	設計品質の実現状態に関する検査
日本企業	80%程度の図面 20%は購買先図	品質要求、生産効率の状態によって現場で図面、材料、加工方法の変更	生産の実情と製品品質の状態に応じて図面、素材、加工変更

出所：米国進出日系部品メーカーからのヒヤリングから作成

中央大学経済研究所編 前掲書 225ページ

設計図面にみる責任範囲の曖昧性、及び設計図面とは切り離されて独立に機能する品質保証は、日本型生産システムの出発点をなす。サプライヤーの各セクションは、契約的な枠組みの中では機能しえなく、企業総体としての品質保証を要求される。そのため、品質保証は、従業員総体の思想へと展開する。「品質とコストの作り込み」の運動が、企業総体としての共同連帯責任に対する思想的な保障の役割を果たすようになるのである^(注31)。

こうして、カスタマーの要求に対する問題解決のために、共同連帯責任が常識化する。その遂行のために、残業の常態化、高密度な労働、精神までの総動員が促される。しかも、そうした動きは、サプライヤー内部の各セクションの自立性、独立性、相互の職務区分を曖昧化させるのである^(注32)。個別の労働契約における契約内容の曖昧性に加えて、職務区分の曖昧性が、そうした傾向の土壌となる。

さらに、こうした企業間の取引関係の曖昧性は、自動車メーカーと鉄鋼メーカーの関係にみられるように、日本型カルテルの温床となっている。「事実上の受注生産」に加えて、「特殊規格の未公表」や数えきれないほどの共同開発プロジェクトの存在などは、自動車メーカーと鉄鋼メーカーとの間にインヴィジブルかつ「特殊な結合関係」すなわちカルテルの関係を形成せしめている^(注33)。

個々の労働者や企業にとって、明確な契約に基づく権利と義務の存在は、近代的な市民社会と市場の成立の基本的前提である。ところが、日本方式に顕著にみられる「契約」的要素の後退と直接的な力関係の前面化は、労働者の人権や企業の責任・自立性をもむしばむ要因となっているのである。

しかしながら、他方において、「現物主義・非契約主義」という日本方式は、無際限な共同連帯責任や高密度な長時間労働等の犠牲を伴いながらも、製造業者としてのノウハウの蓄積や技術蓄積、熟練の蓄積など、日本型フレキシビリティの技術的基礎を生み出してきたことも指摘しておかねばなるまい^(注34)。

(2) 日本型インフォーマル性の構造

① 企業内における日本型インフォーマル性の構造

日本型生産システム、とりわけ労務管理にみる特殊性は、日本特有のインフォー

マル性（非公式性）の諸形態に集中的にみられる。日本の労務管理にみるインフォーマル性の基本的特徴は、次の点にあらわれている。

第一は、日本の大企業において顕著にみられる経営組織と労働組合の関係の不明確性、曖昧性である。

経営組織と労働組合は相互に独立的、自主的な組織であることが国際的・社会的には前提とされているが、日本の労働組合はこの点で大きな問題をはらんでいる^(註35)。企業別労働組合が大半を占める日本の労働組合の主流は、会社派組合といわれる労使協調を第一義にかかげ、近年では労使運命共同体としての傾向を強めるに至っている。組合の役員は、職制によって固められ、組合機能と職制機能の区別が曖昧化して、職制機能へと変質し、組合機能の空洞化が起っているのである。この組合機能の空洞化は、最近の企業不祥事の続発とも深く関連しており、企業内におけるチェック機能の喪失という観点からも問題視されるにいたっている。

第二に、労働協約や就業規則、さらには憲法や労働基準法と、職場における日常の労働生活との関係の不明確性、曖昧性がある^(註36)。

日本の労働協約は包括的・抽象的であるという特徴をもつが、労資関係の重要事項が労働協約に基づいて運用されているとはいいがたい傾向が強まってきている。さらには憲法や労働基準法を無視した反人権的な労働への誘導、強迫、すなわちインフォーマルな労務管理が、日常不断に進められており、「工場の門前で憲法死す」と言われる状況をも広範に生み出すにいたっている。

第三に、そうしたインフォーマルな労務管理が、企業のなかでは労資関係の度合いに応じて、非公然に、あるいは公然とやられているものの、社会的には閉ざされ、隔離されて目の届かない仕方で進められている^(註37)。

第四に、労資関係を左右する重要な位置を占める労働組合に対するコントロールにあたっては、いわゆる企業内のインフォーマル組織がきわめて重要な役割を担っている。

第五に、インフォーマル組織を軸にしての企業による労働組合の掌握、すなわち会社派組合の確立のうえに、労使運命共同体を前提とする日本型生産システムが展開されている。

こうした状況に疑問をはさむ者や批判的な者は、異端者あるいは問題者として種々の差別や監視を受けることになる。昇進・昇格面でのスローダウンやキャリア形成の不利、あるいは、上司や組合からの種々の嫌がらせや村八分的な扱いなど、に見舞われる。そうした不当な差別の実施にあたっては、職制のインフォーマルな機能が重要な役割を果たす^(註38)。

この職制のインフォーマルな機能は、一つには人事考課システムのなかに孕まれており、もう一つは、そうした機能の発揮を規制する組合機能の空洞化、さらには加担者への変質がある。人事考課にみる「能力」評価の曖昧さ、とりわけ、「能力主義」管理における情意考課の存在と機能のなかに、人事考課の一端を担う職制の匙加減の度合いと、それに深くかかわっての、個人の思想や私生活などへの過度なコミットメント、人間支配への傾斜が潜んでいる。

このようなインフォーマルな労務管理は、他面では、労働者に対するきめ細かな個別管理や、「自主性」や「自発性」をも刺激する方法と結びついて展開されており、むしろ、それ故に、前者の浸透を可能にしたといえよう。まさに、日本型ともいえるインフォーマル性と「先進性」の結合したやり方は、日本型生産システムの基本的な特徴である。

日本に特有な企業内のインフォーマル構造をより直接的に示すものに、「インフォーマル組織」がある。このインフォーマル組織分析の重要性に着目し、メスを入れることの必要性をクローズ・アップさせた数少ない研究のなかで、高橋佑吉、山本潔、青木慧らの研究が注目される^(註39)。組合規約にないインフォーマル組織が会社（労務・人事部門）の肝煎りで外部機関の支援の下に作り出され、労働組合を会社派へと塗り替えていく過程が、日本の労資関係の転換期（1960年代～70年代）に次々と発生した。

インフォーマル組織には、非公然のものと、一部に公然化したものとがある。このうち、公然化したものとしては、会社製の種々のサークル・グループの組織化がある。出身地別や出身学校別、趣味や職性別などのサークル・グループ活動のきめ細かな展開は、会社での仕事はもちろんのこと、そこを離れた私生活の領域においても会社引き付けていくうえで重要な機能を担っている。その典型的な事例として、トヨタの社内諸団体がある^(表2)。

表2 自動車の「社会団体」一覧と参加状況

社内団体		構成等	構成員 (1986年)	人数	「参加する方法」の比率
職制別グループ	部長会	部長	(人)		(%)
	課長会	課長			75.0
	係長会	係長			
	工長会	工長		920	
	組長会	組長		3,200	95.2
	班長会	班長		8,100	94.1
出身別グループ	豊進会	大卒者		4,200	68.8
	豊泉会	高専卒者		750	
	豊輝会	短大卒者		250	
	豊養会	養成工・学園卒者		6,100	75.0
	豊生会	高卒者		21,500	55.9
	豊栄会	自衛隊除隊社員		3,200	53.8
	豊隆会	臨時工登用社員		15,500	49.1
	整豊会	自動車整備学校卒		322	
	グリーンクラブ	女子大卒・短大卒者		290*	
	みどり会	女子高卒者		2,000*	
	若葉会	女子中卒者			
	若草会	女子臨時工登用社員			
	技専同窓会	技専コース修了者		2,700*	
	職場グループ	「検査グループ他」			
雑	同窓会	高校同窓会		6,200人等	
	県人会	「沖縄健児の会」他			

注) 1. 社内団体名、人員等の原資料は、『甲新聞』(1986年4月18日)、坪井珍彦「やる気を伸ばすインフォーマル活動」(中山三郎編『全員参画経営の考え方と実際』1972年、日経連)および甲自工『広報資料』(1981年)、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』(1988年、法律文化社)257頁による、時点は1986年、ただし、*印は1981年。

2. 「『参加する方法』の比率」は、「職業・生活研究会」の「職業・生活調査」(1980年)結果(問26)で、上記諸団体に、「あなたは参加する方ですか、参加しない方ですか」という質問への回答である。小山陽一編『巨大企業体制と労働者』(1985年、御茶の水書房)268, 269, 272-275, 295, 326, 665頁、『立命館大学人文研究所紀要』32号、178-183頁による。

出所) 山本 潔、「大企業の労資関係」
 東京大学社会科学研究所編『現代日本社会 第5巻 構造』
 東京大学出版会 1991年

しかしながら、インフォーマル組織のより本質的かつ戦後日本の労資関係において重要な役割を果たしてきたものとして、非公然の組織が注目される。この非公然組織は、戦後において戦闘的な労働組合を解体するために各企業において網の目のごとく作られたものである。そうしたインフォーマル活動の事例としては、東芝の「緑会」、日本鋼管の「創友会」、日本ステンレスの「八葉会」、雪印食品の「DEC」等があり、多くの産業、企業にわたってみられる^{(注40) (図5)}。

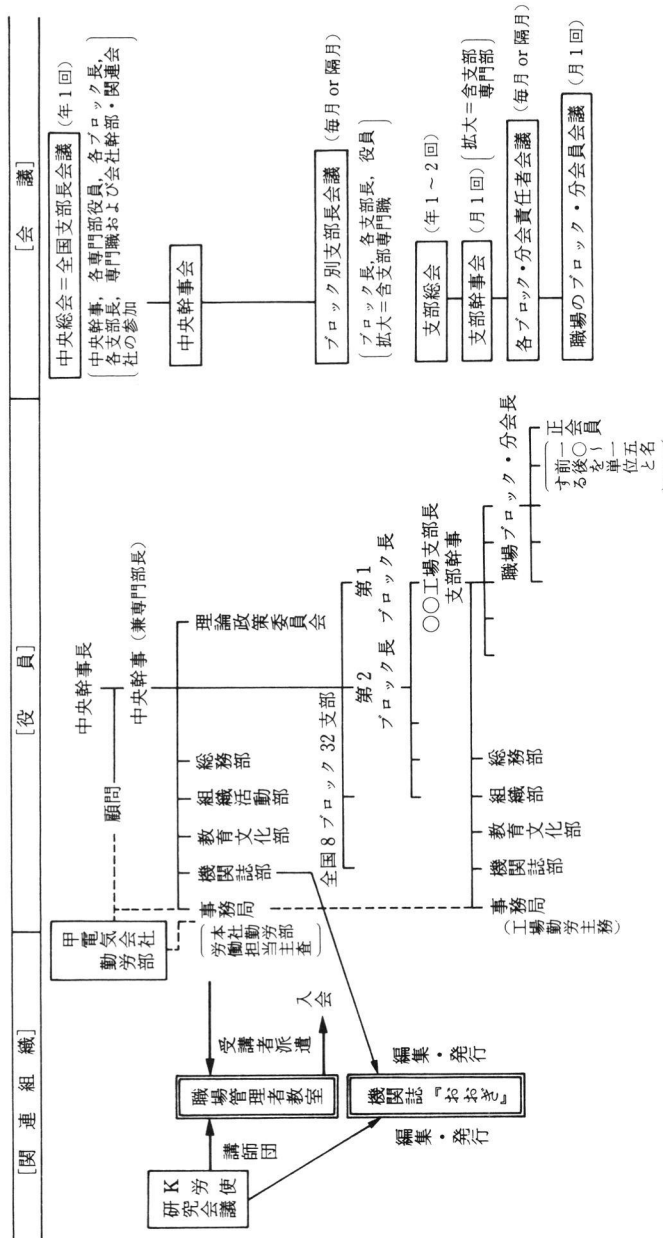
企業による組合の乗っ取りのために、まず、組合活動家に知られないように非公然かつ周到な計画と段取りでもってインフォーマル組織づくりが進められる。この組織化は、企業の労務や人事部門の肝煎りで始められる。そして、そのインフォーマル組織を核にして、組合機関に何人かを送り込んで、組合機関内の動向をにらみつつ、一般労働者に対する工作が組織的に進められていく。会社の描く路線に反対することが査定や昇進・昇給に響き、きわめて不利な配転などの措置もありうる、といった脅しがなされ、切り崩しがはかられる。こうした周到な準備と工作のもと、ある時期に、一挙にインフォーマル組織による組合の乗っ取り（多数派支配）が出現するにいたる^(注41)。

このインフォーマル組織は、自主的組織を装いながらも、その運営は労務や人事部門のコントロール下にある。さらに、この企業内のインフォーマル組織を理論的にも教育面でも支える全国的な教育機関・ネットワークがある。「富士政治大学校」や「日本政治経済研究所」などがそれである^(注42)。それらは、戦時中の政治転向者等を核にして、財界などのバックアップによって組織されたものであり、反共のイデオロギーを軸にして、戦闘的な労働組合や左翼に対する敵視として対抗・破壊活動と思想の注入がはかられている。企業内のインフォーマル組織から毎年計画的に多くの労働者がそこに送り込まれる^(注43)。

このインフォーマル組織が組合を乗っ取ると、労資関係の見直し、再編成が企業主導によって一挙に進められる。会社派組合が確立すると、組合選挙など組合規約の改悪が急ピッチに進行する。そして、戦闘的な活動家が組合機関から完全に排除されていく。

以上にみるようなインフォーマル組織は、欧米の戦場でも自然発生的にみられる職場のインフォーマル集団とは異質なものである。両者の違いは次の3点

図5 電気「扇会」組織構造の概要



にある^(註44)。

第一に、欧米の職場にもみられるインフォーマル集団は、資本の支配に対抗して自然発生的、偶然的に生まれた職場レベルの集団であるのに対して、日本の企業内インフォーマル組織は、労働者の間に自然発生的にあるいは自主的にでてくる種々な抵抗を阻止し、資本の支配を貫徹するために、計画的・組織的に資本の意図でもって作られたものである。

第二に、職場の自然発生的なインフォーマル集団は、「場の共有」を前提として面接可能な小集団に限定されるのに対して、日本のインフォーマル組織は、全国的規模のスケールを持つものもあり、小集団にとどまらない。

第三に、欧米の職場にもみられるインフォーマル集団が、資本に対する労働者の自律性を確保しようとするのに対して、日本のインフォーマル組織は、労働者の自律性を破壊し、労働協約や就業規則にとどまらずに憲法や労働基準法をも侵害する反人権的な組織、集団である。

したがって、日本のインフォーマル組織は、欧米の職場にもしばしばみられるインフォーマル集団と比較して、「その形態としてのインフォーマル性のみを受け継ぎ、内容的にはまさにその逆の『企業の論理』が貫徹するものに改鑄してしまっている」という「日本的＝転倒的な性格」が特徴的である^(註45)。

ところで、数々の衝撃的なルポルタージュによって、日本の労資関係の暗部にメスを入れた青木慧氏は、インフォーマル組織が企業のフォーマル機構と密接に絡み合っていることから、「秘密労務組織」と呼ぶべきであると述べており、また、そうした組織に支えられている労働組合は「疑似労組」あるいは「偽装労組」であると指摘する。そして、このインフォーマル組織が、企業の枠を越えて、国家権力や財界とのインフォーマル・ネットワークによって支えられていることをえぐりだした^(註46)。

このようなインフォーマル組織が、「タテ」社会の下で機能すると、どのようなのであろうか。いわゆる「タテ」社会は「場の共有」に基づく「タテ」系列の情報流通が顕著な社会である^(註47)。企業内のインフォーマル組織は、大企業に特有な「タテ」系列の種々の力をフルに利用して、それまでの労資関係や労働組合の機能の解体・再編成を進めた。出身別（学校、地域別）の先輩・後

輩関係、企業内地位の上下関係、あるいは親企業と下請企業の関係といった「タテ」社会の個々の集団をも、企業社会の再編成に多面的に動員したのである。

そうした結果、大企業の労資関係においてはインフォーマル組織が「フォーマル」機構を支配し、労働組合が経営組織から独立して機能することが著しく困難になるのである。こうして、企業内におけるチェック機能の重要な一角が空洞化することにより、憲法や労働基準法などが蹂躪される等のいわば無法地帯もみられ、市民社会のルールから逸脱した状態が、企業内という閉鎖的状況のなかで広範に出現するに至っている。

ところで、このような経営組織によるインフォーマルな支配の構造は、労働関係にとどまらない。経営組織そのものが自らをチェックする機能を形骸化させるにいたっている。

日本の企業においては、経営トップを決定するルールがなく、密室で恣意的に決められている。しかも、トップが責任をとるルールすらない。こうした曖昧な慣行のうちに、インフォーマルな専制支配が敷かれやすい土壌が出来上がっている。本来、代表取締役を監査すべき取締役、取締役のやったことを監査すべき監査役、そして会計を監査することになっている公認会計士が、いずれもその機能を果たしておらず^(註48)、むしろ逆にコントロールされるという転倒した関係がみられる。

こうして、経営トップが暴走しやすい土壌ができており、まさに曖昧性の構造を通して、フルキシブルかつインフォーマルな専制支配が貫徹する仕組みとなっているのである。

② 企業間および、行政と企業の関係にみられる日本型インフォーマル性の構造

なお、曖昧な方法によるインフォーマル支配構造は、親企業と系列企業との関係、および親企業である大企業間の関係のうちにもみられる。

一般には親企業が50%以上の株式を所有している会社を子会社、20%以上の株式を所有している会社を関係会社と呼んでいるが、日本では20%や10%程度の少ない株式比率でも十分支配が可能で系列化している。この安上がりな系列

支配方式は、役員派遣という「あいまい」な方法とセットになっており、欧米に広くみられる役員兼任（というより確かな支配）の形式とは異なる点が注目される。役員派遣は、法的にはその人が親企業を退職しているために、企業内の関係ではない。しかし、実際には親企業のコントロール下にあり、系列支配が貫かれている。こうした曖昧性の構造が、親企業にとってはきわめて好都合であり、安上がりでリスクの少ないインフォーマルな系列支配を可能にしているのである^(註49)。

親企業と系列企業のこのような関係が、独占禁止法に抵触するのみならず、基本的人権からみても問題があることについて、奥村宏氏の次の指摘が興味深い^(註50)。

「企業系列についてみると、大企業と中小企業との賃金格差、そして親会社による『安上がり』で『あいまい』な支配、それを受容する系列企業の経営者や従業員、それは公正な関係とはいえない。企業間の関係は人間と人間の関係にも、影響を及ぼしていくが、そこでは、一方が優越的な地位にたつことは基本的人権の立場からみて不平等であり、不公正である。」

また、株式の相互持合いを基礎とする企業集団における、大企業間の関係においても、「曖昧」な方法を通してのインフォーマルな相互支配の構造がみられる。個々の大企業は、株式としては、相互に数%の持株率でしかないため支配することができないが、グループ全体では、20%あるいは30%以上になるため、支配が可能になる。この点で企業集団における株式の相互持合いは、その曖昧な性格をもちながらも、安上がりな支配の方法である。この株式相互持合いのうえに立脚して結成されている社長会は、法的には何らの根拠もない無性格な会合であり、非公開であるが、事実上の大株主会としての性格を有するものとなっている^(註51)。

次に、企業と行政の関係にみる曖昧性の構造とそれを媒介とするインフォーマルな支配のメカニズムをみておこう。

いわゆる官僚と企業の関係については、従来、強調されてきた「官僚主導」論に対して、奥村宏氏は「会社本位」主義を対置しており、官僚が企業本位体制を保護・育成する構造を指摘している。

企業と行政を媒介とする日本的なやり方として、行政指導が有名である。この行政指導は法律上の根拠をもっておらず、強制力はないため、現実には機能させるには、国民の自発的協力を持つことが大前提になっている。ところが、行政指導に従わない企業や機関に対しては、許認可権や補助金の配分、種々の監督権限など、官僚が行使できる権限の全てを駆使して側面から復讐を図る。このため、予想されるダメージを恐れ、結局は行政指導に従わざるをえないようにさせている。内橋克人氏は、行政指導の本質が「心理的牽制による強制力」にあり、「目に見えない権力」の行使として捉えている^(注52)。

まさに、立法府でもない行政官僚が法律などにまつまでもなく、曖昧な形で企業に介入し、「目に見えない権力」をフレキシブルかつインフォーマルに行役することができるのである。そのインフォーマルな権限行使は、大企業本位の体制に奉仕すべくなされており、その見返りとして、官僚の天下りがある。

企業トップと官僚との定期的会合を通してなされる行政指導は、非公開であり、記録すら残されない。そこにみられる「曖昧な基準、アウンの呼吸、そして、あるのかないのかいっさい目に見えない暗黙の強制力」がまた、責任の所在を曖昧にし、責任回避を可能にするのである^(注53)。

こうして、曖昧な方式を通してなされる「フレキシブル」でインフォーマルな支配の構造が、基本的人権や労働権にも抵触する「人的フレキシビリティ」を媒介にして、企業内にとどまらず企業間や企業と行政の間などにも貫かれており、日本型フレキシビリティのコアを担っているのである。

以上にみてきたように、先駆的な管理方式や情報技術に基づくフレキシビリティの側面と、インフォーマルな構造に凝縮される前近代的かつ不透明な側面とが結合した日本型システムに特徴的な構造と機能を、「日本型フレキシビリティ」と規定する。

4. 情報化とフレキシビリティ

(1) 日本型生産システムの普遍化と情報技術

個々の労働者の細部にまでわたる情報の時系列的・長期的把握とそれに基づ

く査定及び、キャリア形成、昇進・昇格の管理は、ME 技術に基づく情報システムによって体系的な実施が可能となり、その管理の際限なき細密化と浸透を可能ならしめるに至った^(注54)。個人情報のきめ細かな収集とそれに基づく減点主義管理は、個々の労働者を企業社会のなかへ深く引きずり込んでいく。

情報技術は、日本経済の二重構造の下で高度に階層化され組織化された分散型管理システム、すなわち部品供給システムに管理上の技術的基礎を与えることになった。1 次下請、2 次下請、といったピラミッド型の系列支配構造は、有機的でフレキシブルなシステムとして機能しているが、親企業からの種々な要請に対するフレキシブルかつシステムティックな対応と情報のフィードバックは、情報システムによって技術的にも可能となったのである^(注55)。

こうして、それまでの日本型生産システムに特徴的であった階層的な分散性に基づく情報のフィード・バック・システムと合理的なモノの流れは、情報技術を媒介とする情報システムによって、その技術的基礎を確立するに至ったのである。ここに、ジャスト・イン・タイムなどの日本型生産システムがトヨタといった地域的、産業的な限定を突破して、各産業に及び全国的なスケールで拡大する技術的基礎が与えられたのである。

石油危機を契機に高まった省資源・省エネルギーのニーズ、需要面における多様化・高級化の傾向、減量経営による省力ニーズ等は、それらの実現の手段としての ME 化の導入を促した。そして、工場から営業の端末にまで、さらには製造業にとどまらず流通・サービス業に至るまで、情報技術が浸透するに至った。

情報技術に基づく生産システムや流通システムなどの再編成は、生産や流通などの現場における最新情報の収集と本社・管理部門へのフィードの速度と精度を飛躍的に高めることになる。その結果、管理の密度が飛躍的に高まり、それが労働の高密度化を不断に促し、労働者の神経消耗や長時間労働をもたらす^(注56)。

一定の普遍性を持つに至った日本型生産システムは、国内の各産業・各地域に波及するにとどまらず、国際化へと進んでいく。生産と金融の国際化は、情報技術の国際的展開に支えられ、24 時間にわたって順次、世界各地を駆けめぐ

る情報への対応を促して、長時間労働を常態化させていく。日本企業に顕著な少数精鋭化のため、国際部門においては、極度に絞った昼間の要員が、夜間になっても世界各地との対応に追われ「正規の本業」化して、いつまでたっても業務から解放されない。また、海外出張の頻繁化は、その間に積もったり仕残した国内業務の処理に、帰国後、追われるといった状況が生まれている^(注57)。

職場における個人のプライバシーや人権、労働時間などへの社会的規制が実質的に空洞化している日本の職場では、情報化と国際化という両側面からの展開が、労働者の労働と生活の領域に限りなく浸透していき、企業の管理の網のなかに包摂されていく。

まさに、企業社会が個人の労働と生活の深部にまで無際限に入り込むのである。

(2) 日本型過当競争と情報化・国際化

業種、地域、階層を問わずに、企業社会に取り込まれていく状況は、日本社会の特殊性・異質性といわねばならない。この企業社会に対する内外のチェック機能が効かなくなっているのである。

「系列ワンセット主義」と呼ばれる戦後日本の金融政策は、いわゆる六大企業集団に対して資金を優先的に供給するシステムとして機能し、各産業において企業集団ごとに企業を輩出させ、企業集団ぐるみの、企業間「過当競争」を生み出した^(注58)。また、政府による介入・支援、すなわち「日本型産業政策」においては、まず成長可能性の高い産業を戦略産業として選びだし、選ばだされた産業の中で一定の基準を満たした「優等生企業」が政策対象となったのである。主要産業ではそれぞれの「準法律的ルール」に基づき、他の産業からはっきりと「仕切られる」ことになり、ここに「仕切られた競争」としての側面がクローズアップしてくる^(注59)。高度成長期に作り出された過当競争体質は、次のような特徴を生み出した。

第一に、装置産業（鉄鋼産業）において典型的にみられる、（同一業界や関連企業グループにおける）海外資源の共同購入は、各企業において同じような原料を加工するという企業行動の同一パターンの基礎となった^(注60)。

第二に、欧米から先進技術を導入するという日本企業の対応は、海外からの技術導入の窓口を一本化してコントロールするという通産省の指導もあって、各産業においては同一の技術に基づいて同じような製品を生産するという状況を生み出した^(注61)。こうして、同一の基礎技術と製品をめぐる企業間競争は、「規模の経済」をめぐる過当競争、品質や納期をめぐる過当競争を引き起こしている。

第三に、同一業界における企業間協調を促す政府の政策や、不況期になると既存の市場シェアに基づいて発動される政府の救済策等は、設備投資をめぐる企業のリスク軽減を可能ならしめ、産業の発展期や好況期における活発な設備投資競争をはじめとして、市場のシェアをめぐる企業間の激しい競争を呼び起こし、市場シェア極大化行動をビルトインさせた^(注62)。

第四に、年功賃金や終身雇用制、労使協調型企業別組合などを軸とする企業社会の成立は、企業間競争を、企業共同体の存廃をかけての労働者間の全人格的な競争へと転化し、際限ない過当競争を生み出す。

以上にみられるような企業間の過当競争は、企業集団間の競争の反映であり、また政府の政策にみられる競争リスクの一部保障によるところが少なくない。さらに、狭隘な国内市場と不利な国内資源条件に加え、欧米との技術などの種々のハンディキャップを抱えて、国際競争場裏に置かれた日本の産業・企業は、品質・コスト・納期などをめぐる、労働者の全階層を巻きこんでの、日本型「合理化」競争が展開されていく。

情報技術の導入は、日本型「合理化」競争の下で作り出された日本型生産システムに技術的基礎を与えることになった。さらに、情報処理、制御と一般的機能・共通技術の普及は、それを媒介とする多様な異種機能の統合を可能にし、各製品・市場間の境界を不明確にして、異業種間の競争を激化させる。また、生産の弾力性向上は、製品品目の変更を容易化し、異業種間の障壁を低くする。こうして、日本型競争は、業種の壁を越えて展開されていくのである。

情報化の下での国際化の進展は、国境を越えて、日本型生産システムや日本型競争を浸透させていくとともに、その特殊的側面が国際摩擦を激化させる。日本国内においても、際限ない長時間の高密度労働を蔓延させていく。

5. おわりに

日本企業の労働編成や情報ネットワークにみるダイナミズムや柔軟性は、日本型フレキシビリティの光の側面を示すものであり、そこにみられる積極的側面が、日本型生産システムの国際化の重要な基礎となっていることは、否定できない。

しかしながら、法律や制度、契約・規約といった「タテマエ」が必ずしも明確ではなく、直接的な（あるいはインフォーマルな）力関係によって実質的に影響されることの少なくない側面、また、それ故に、人間の思想や人格など、現代の人権の最深奥にまで無限定に入り込み、資本の管理のなかへ包摂することに対するセーブが効かないという側面は、今日においても「前近代性」を払拭しきれていない日本型生産システムの特殊性といえよう。しかも、それが、情報技術などを駆使して展開されているところに、日本型たる側面が凝縮しているのであり、日本型フレキシビリティのコアをなしているのである。

こうした企業社会の浸透をチェックすべき市民社会の論理や機能は、本来、企業にとっても、社会的なリスク管理の観点から必要でもあるにもかかわらず、日本企業においては、企業に対する内外のチェック機能を自らの「汚れた手」で形骸化させるに至っている。そうした日本企業のインフォーマルで反社会的な活動を担ってきたものの一つに、「インフォーマル組織」がある。その活動については、これまで企業内に深く閉ざされ、社会の目に触れることがほとんどなかった。しかし、今日、企業に対する社会的なチェック機能の健全な育成あるいは民主主義の再生という観点から、それらの反民主主義的で反社会的な活動を厳しく追求する世論が、あらためて必要となっている。さらに経営組織そのものについても、取締役会や監査制度などの抜本的な見直しを図り、本来のチェック機能を回復させることが、社会的に問われるにいたっている。また、企業間の関係、および企業と行政の関係についても、その曖昧かつ不透明で非公開のやり方がはらむ反国民性は誰の目にも明らかになってきており、より明確なルール化や情報の開示、国民一般への公開などが、民主主義の再生、日本の企業と行政の社会的・国際的信用の回復をはかるうえでも不可欠となっている。

るのである。

注

- (注1) 十名直喜「日本型フレキシビリティの構造」木元進一郎編『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部 1991年。および、同「日本型システムと『フレキシビリティ』」『経済科学通信』第67号 1991年。
- (注2) 宗像正幸「ME技術の発展と生産方式」奥林康司編『ME技術革新下の日本的経営』中央経済社 1988年 25～27ページ。
- (注3) 池上一志「製造工程におけるME化」中央大学企業研究所編『ME技術革新と経営管理』中央大学出版部 1989年 31ページ。
- (注4) 宗像正幸 前掲論文 14ページ。
- (注5) 同上 15～16ページ。
- (注6) 剣持一巳『マイコン革命と労働の未来』日本評論社 1983年 13～17ページ。
- (注7) スティーブン・H・コーエン／ジョン・ザイスマン『脱工業化社会の幻想』(Stephen S.Cohen/John Zysman, "Manufacturing Matters, The Myth of the Post-industrial Economy", New York, Basic Books Inc., 1982.) 大岡 哲・岩田悟志訳 TBSブリタニカ 1990年 214ページ。
- (注8) 池上一志 前掲論文(前掲書 46～47ページ)。
- (注9) 池上惇『情報化社会の政治経済学』昭和堂 1985年 8ページ。
- (注10) 宗像正幸 前掲論文 20ページ。
- (注11) 田中博秀『解体する熟練 —ME革命と労働の未来—』日本経済新聞社 1984年 265～266, 273ページ。
- (注12) 同上 230～233, 273ページ。
- (注13) 稲村毅「ME技術革新と労使関係」奥林康司編 前掲書 149ページ。
- (注14) 田中博秀 前掲書 243～247ページ。
- (注15) 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店 1988年 190ページ。
- (注16) 田中博秀 前掲書 170～172ページ。
- (注17) 島田晴雄 前掲書 126～127ページ。
- (注18) 田中博秀 前掲書 275ページ。なお、この点に関する指摘としては、他に、現代情報化研究会編『情報化時代の人材育成』総合労働研究所 1987年 4ページ、及び、森清『ハイテク社会と労働』岩波書店 1989年 212～214ページ。
- (注19) 伊藤実『技術革新とヒューマン・ネットワーク組織』日本労働協会 1988年。
- (注20) 島田晴雄 前掲書 166～168ページ。
- たとえば、工場で最も人手がかかる組み立てラインの自動化率は、日本車の場合、平均5%にとどまり、欧州のフィアット(30%)などと比べて大幅に遅れている(日本経済新聞社編『会社解体新書』日本経済新聞社 1992年 23ページ)。
- (注21) 田中博秀『日本的経営の労務管理』同文館 1988年 97～99ページ。
- (注22) 島田晴雄 前掲書 132ページ。
- (注23) 同上 152ページ。
- (注24) 森清 前掲書 212ページ。
- (注25) 田中博秀 前掲書(『日本的経営の労務管理』) 178～180ページ。
- (注26) 黒田兼一「職能資格制度と競争的職場秩序」木元進一郎編 前掲書
- (注27) 清响一郎「曖昧な発注、無限の要求による品質・技術水準の向上」中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化を生産システム』中央大学 出版部 1990年 236～237

ページ。

(注28) 清响一郎 前掲論文 196 ページ。

(注29) 同上 203 ページ。

(注30) 同上 222 ページ。

(注31) 同上 232～233 ページ。

(注32) 同上 236 ページ。

(注33) 同上 210～211 ページ。

(注34) 同上 226, 237 ページ。なお、技術の停滞の問題と「契約主義・図面主義」の米国方式とを直接結びつけてみることは適切ではなかろう。米国における技術の停滞あるいは技能の崩壊は、「契約社会」によるものでは必ずしもなく、より深い構造的・歴史的要因によるものといえよう。また、「契約社会」の形式化、空洞化がもたらす負の影響についても、そうした構造の一部をなすものである。この点については、川合幹雄『技術大国アメリカの凋落』（日経新書 1980 年）が示唆的である。

(注35) 山本潔「大企業の労資関係 ―“フォーマル”機構・“インフォーマル”組織―」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会 第5巻 構造』東京大学出版会 1991 年 171 ページ。

(注36) 同上 171 ページ。

(注37) 社会から隔離された企業内のインフォーマルな労務管理を内部告発によって暴露した最近の労作として、小磯彰夫『富士銀行員の記録』晩聲社 1991 年、および、横田濱夫『はみ出し銀行マンの勤番日記』オーエス出版社 1992 年。

(注38) 熊沢誠『日本的経営の明暗』筑摩書房 1989 年 61 ページ。

(注39) 山本潔 前掲論文、高橋佑吉「労働組合運動のガン＝インフォーマル組織とどう戦うか ―その支配構造と克服の展望』『日本の労働組合運動 (5)労働組合組織論』同編集委員会編 大月書店 1985 年。また、青木慧『ユニオンジャック』学習の友社 1984 年、同『日式経営の現場』講談社 1987 年、同『ニッポン偽装労連』青木書店 1989 年、同『KK ニッポン労連』青木書店 1989 年。

(注40) この事例紹介としては、山本潔、高橋佑吉の前掲論文。

(注41) 同上

(注42) 高橋佑吉 前掲論文 157～159 ページ。

(注43) 青木慧 一連の前掲書

(注44) 山本潔 前掲論文 197 ページ。

(注45) 高橋佑吉 前掲論文 152 ページ。

(注46) 青木慧 前掲書

(注47) 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社 1967 年、同『タテ社会の力学』講談社 1978 年。

(注48) 奥村宏『会社本位主義は崩れるか』岩波新書 1992 年 92～93 ページ。

(注49) 同上 67～68 ページ。

(注50) 同上 74 ページ。

(注51) 同上 50～54 ページ。

(注52) 内橋克人『革新』已む能わざる企業』光文社 1992 年 162～163 ページ。

(注53) 同上 163 ページ。

(注54) 森清 前掲書 75～77 ページ。

(注55) 門田安弘『トヨタの経営システム』日本能率協会マネジメントセンター 1991 年第6章

(注56) 現代情報化研究会編 前掲書 79～83 ページ。

- (注 57) 川人博『過労死社会と日本』花伝社 1992 年 27～28 ページ。
- (注 58) 宮崎義一『戦後日本の経済機構』新評論 1969 年。
- (注 59) 橋本寿朗『日本経済論—二十世紀システムと日本経済—』ミネルヴァ書房 1991 年 283～287 ページ。
- (注 60) レオナード・H・リン『イノベーションの本質』(Leonard H.Lynn,"How Japan Innovates,A Comparison with the U.S.in the Case of Oxygen Steelmaking",Westview Press,Inc.,1982) 遠田雄志訳 東洋経済新報社 1986 年 117, 147 ページ。
- (注 61) 同上 83 ページ。
- (注 62) 二木優策「過当競争のメカニズム」篠原三代平・馬場正雄編『現代産業論 2. 産業組織』日本経済新聞社 1974 年 115 ページ, 篠原三代平『経済大国の盛衰』東洋経済新報社 1977 年 172 ページ, C.V.プレストウィッツ『日米逆転—成功と衰退の軌跡—』(Clyde V.Prestowitz,Jr., "Trading Places How we allowed Japan to take the lead", New York, Basic Books, INC., 1988.) 國弘正雄訳 ダイヤモンド社 1988 年 203～208 ページ。

[付記]

小論は、名古屋学院大学経済学部の 1992 年度研究奨励金に基づく研究成果の一部である。